

مستوى التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي من وجهة نظر المعلمين

شريف عبدالرحمن السعودي، معين سلمان سليم النصرولين*

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة، عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي، وقد تكونت عينة الدراسة من (381) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، وأُستخدِمت استبانتان لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات الإدارة المدرسية، والأخرى لقياس درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي، من خلال ممارستهم للأنماط القيادية: التسلطي، والديمقراطي، والترسلي، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: إن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية كان متوسطاً، وأن النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية ودرجة ممارستهم للأنماط القيادية الثلاثة. وأوصت الدراسة بزيادة توعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية من خلال الورش والدورات والمنشورات ذات العلاقة.

الكلمات الدالة: أخلاقيات الإدارة المدرسية، السلوك القيادي.

المقدمة

تُعد المدرسة مؤسسة اجتماعية وتربوية صغرى ضمن المجتمع الأكبر، تقوم بتربية النشء وتأهيلهم ودمجهم في المجتمع لتكفيهم معه، وإعدادهم للحياة، فالمدرسة فضاء تربوي وتعليمي، وأداة للحفاظ على الاخلاق، والهوية والتراث ونقله من جيل إلى آخر، وأساس من أسس التنمية والتطور وتقدم المجتمعات، ويُعدّ المتعلم هو المحور الأساس في العملية التعليمية/ التعليمية، وفي كل عملية تنشيطية لأنه هو المستهدف لتنميته وجدانياً وأخلاقياً ومعرفياً وتحفيزه حركياً، والعمل على رعايته وتنشئته تنشئة أخلاقية دينية قائمة على المواطنة والحفاظ على الهوية والانفتاح على الإنسانية.

وإزدادت مسؤوليات المدير وتطور دوره على مدى نصف قرن وانتقل من لعب الدور التقليدي المسؤول عن إدارة عملية التعليم في المدرسة إلى دور أكبر وأشمل وازديت له مهمات إدارية جديدة بحيث أصبح يركز على العملية التعليمية - التعلمية داخل المدرسة ضمن الرؤية والرسالة المرسومة - لفلسفة التربية والتعليم، وضمن معايير واضحة ومحددة، كما الكفايات الإدارية، التي يجب أن يتمتع بها ومن هذه المسؤوليات مواجهة المشكلات المدرسية وتحديدها، وتحديد الأولويات وتحسين عمليات التخطيط والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، وجمع المعلومات والبيانات التي تساعد في إتخاذ القرارات المناسبة، والاهتمام بالعلاقات مع المجتمع المحلي، فضلاً عن التركيز على الهدف الأساس لوجود المدرسة من ناحية توفير أفضل سبل التعلّم للطلبة، وبناء المجتمع، ممّا يتطلب من مدير المدرسة، المعرفة السليمة والشاملة لعملية التعليم والتعلّم، لتكون هذه المعرفة مقننة لتحقيق الهدف من وجود المدرسة (Freeman & Stewart, 2006).

تُعدّ الأخلاق من الأمور المهمة لحياة الأفراد والشعوب، لما لها الأثر في تنظيم حياتهم، وهي من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين، إن إتباع الأخلاقيات أمرٌ يجب أن يحرص عليه كل شخص ولا يجب أن تعتمد إدارة المؤسسة على قناعات الموظفين الشخصية للحكم على مدى التزامهم بأخلاقيات مهنتهم؛ بل لا بدّ من أن تلتزم بها كجزء من متطلبات عملهم؛ فمن الضروري تحديد ما هو اخلاقي وما هو غير اخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع ولا بدّ من التعامل بحزم في حال الاخلاق

* وزارة التربية والتعليم، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/8/25، وتاريخ قبوله 2016/10/2.

بهذه الاخلاقيات، فالالتزم باخلاقيات المهنة أمر أخلاقي، وديني وإداري، واخلاقيات المهنة عنصر أساس للتطور، ويجب أن تكون لها الأولوية إذ أن التزام القيادة الإدارية بالممارسات الأخلاقية ستزيد من مشاعر الانتماء والولاء تجاه المسؤولين وتجاه المؤسسة ككل، مما يدفعه إلى بذل قصارى جهده في العمل، ويشعره بالرضا الوظيفي والاستقرار والأمن، الامر الذي يساعد على رفع معدل الانجاز في العمل، أما لو تصرفت القيادة الإدارية عكس ذلك، فإن ذلك سيميت مشاعر الانتماء والولاء لدى الموظف، ويضعف من حبه للعمل (Warren, Whisenant & Galen, 2010).

يحتل العاملون في النظم التربوية مكانة اجتماعية مميزة؛ ومن هنا برزت الحاجة إلى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، لأن للنظام التربوي منظوراً اجتماعياً بارزاً، من أجل الإسهام في زيادة وعي المديرين بأهمية التمسك والالتزام بالمعايير الأخلاقية، فالنظام التربوي نظام إنساني في معظم مكوناته، لذا فإن البعد الأخلاقي للقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تُختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية وتوضع على المحك. وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام ازدادت حساسية مزايه وخصاله الخلقية أهمية وهذا لا يعني أن أخلاقيات مستويات النظام القاعدية أو الإجرائية غير مهمة، ولكن المقصود هو أن تقشي الفساد والتدهور الأخلاقي في مستويات إدارات النظام العليا، يُشكل خطراً كبيراً لما لذلك من مردود سلبي في إفساد النظام وعجزه عن القيام بعمله الأخلاقي، ففي مستوى الإدارة العليا للنظام يشكل عنصر التحوير والاخلال في مفهوم ولاء العاملين وانتمائهم لعملم، بحيث يدفعهم في اتجاه الولاء للأشخاص بدل الولاء للنظام وأهدافه. فضلاً عن وجود إدارة عليا ذات أبعاد أخلاقية غير سليمة، مما يشكل عاملاً مؤثراً في اختيار عناصر النظام الجديدة وفي إمكانية كونها غير مناسبة الأمر الذي يُسهم في تدهور النظام وتفككه (Karakose & Kocabas, 2009).

إن إحدى المميزات التي تدل على صحة المجتمع هي وجود إجماع حول القيم التي ينبغي أن يعيش بناءً عليها، والإجماع على أن إحدى وظائف القيادة في المجتمع هي صياغة القيم التي تساعد على التماسك الاجتماعي والانخراط الفاعل في تعزيزها. القيادة لأي جماعة أو مجموعة تتطلب تأمين اتفاق على الشيء الذي يشكل إجماعاً أخلاقياً، وتفسير ذلك الإجماع بما يستجيب للأوضاع المستجدة، وضمان أن الهيمنة السائدة تعمل لصالح جميع أعضاء المجتمع، وتكمن أهمية القيادة في التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في الإتجاه المرغوب فيه، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتنسيق الجهود المبذولة في ما بينهم، لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرجوة.

وتعد القيادة حلقة الوصل بين العاملين في المدرسة وأهدافها من جهة، وتصوراتها المستقبلية من جهة أخرى، التي تعمل على تنمية مهارات العاملين في المدرسة وتدريبهم واعدادهم ليصبحوا أفراداً فاعلين، كما تعمل من أجل السيطرة على مشكلات العمل بهدف حلها، ولذا فإن القائد هو الذي يعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة واستثمارها في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، وتحفيز الآخرين عن طريق تقدير جهودهم واحترامهم، وبذلك يجد القائد أن الأهداف المخطط لها قد تحققت وتمارس القيادة درواً أساسياً في العمل الإداري من خلال التأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم، ومدى تفاعلهم مع الأهداف التي يأملون تحقيقها في مجال عملهم، والقيادة في اللغة تعني (تولى زمام الأمور وتوجيهها) والقائد هو الشخص الذي يوجه ويرشد ويهدي الآخرين إلى ما يجب عليهم أن يفعلوه، وهي عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في مجال معين لتحقيق أهداف مشتركة، وعرف (ليكرت) القيادة بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تقنهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه". أما (فيدلر) فقد عرف القيادة بأنها الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف محددة. ومهما تعددت التعريفات حول معنى القيادة فإنه يمكن القول أن نقول القيادة التربوية هي عبارة عن العنصر الإنساني الذي يستطيع أن يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال وجود القائد الفعال والمؤثر في أي منظمة تعليمية. وهنا نقول أن القائد الفعال هو الذي يجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب منهم من خلال استخدام عدد من الوسائل التي يستعين بها القائد في التأثير على الآخرين (عابدين، 2001؛ Sharma and Jain, 2013).

انماط السلوك القيادي لمدير المدرسة (Mulford, 2003)

إن المفاهيم العديدة للإدارة أوجدت أساليب متعددة وأنماطاً إدارية مختلفة منها:

1. الإدارة الأوتوقراطية : (الديكتاتورية أو التسلطية)

تعدّ الإدارة الأوتوقراطية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، ولم تفوض لغيرها، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته، ويقدر ما يجب أن يعمل ويعتقد

أن المعلمين كسالي، ويؤمن بالحزم وأن القوانين هي وحدها تُسير المدرسة، وعلاقته مع المعلمين، وعلى المعلمين الطاعة، وهو يصدر قرارات مهمة دون اللجوء لغيره.

2. الإدارة الديمقراطية :

هذا النمط يأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار بتزويد العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار، ويهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو الأمن والطمأنينة يتميز هذا النمط بالمرونة والتعاون والإنتاجية.

3. الإدارة المتساهلة

هذا النمط من الإدارة يتميز بأن شخصية المدير تظهر على طبيعتها في معظم الأوقات، ويتحدث مع كل فرد من أفراد أسرة المدرسة، ويحترم الكل، يتجنب تعريف الناس بوجهة نظره وذلك لعدم رغبته بتقييد حريتهم أو فرض نمط ما عليهم وتتعدم السيطرة عليهم وهنا تتعدم القيادة وروح العمل، وذلك يجعل المدرسة في حالة من الفوضى والتسيب.

وانطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وزيادة توعية مديري المدارس بأهمية التمسك والالتزام بالممارسات الأخلاقية لهذه المهنة، واختيار النمط القيادي الذي يضمن العدالة والمساواة لجميع العاملين في البيئة المدرسية، ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس ومديراتها والمعلمين، وجميع صانعي القرار التربوي.

وقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

أجرت هاريس وبالنجر ولينارد (Harris, Ballenger & Leonar, 2004) دراسة هدفت إلى تحديد إدراكات المديرين المستجدين نحو التزامهم بالمعايير الأخلاقية، التي تتعلق بالقيادة التربوية، تكونت عينة الدراسة من (53) مديراً، و(106) مديرة، ممن شاركوا في برنامج تأهيل المديرين في تكساس، تكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس مدى التزام المديرين بالقيادة التربوية، من (43) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يلتزمون بالمعايير الأخلاقية، في حين أشاروا إلى وجود ضعف في درجة التزام بعضهم بمثل هذه الأخلاقيات.

أجرت ندى (Nada, 2003) دراسة هدفت لتعرف سلوك مديري المدارس من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين في المدارس الأساسية للبنات في منطقة الاحساء في المملكة العربية السعودية، وتم جمع البيانات من خلال مقياس السلوك القيادي، تكون من جزء يتم تعيّنهُ من قبل مديري المدارس عن انفسهم والجزء الآخر من قبل المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (28) مديرة، و(248) معلماً، وأشارت النتائج إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب الإنساني في تعاملهم مع المعلمين وتأثرهم بالتعاليم الإسلامية، والموروث الديني في تعاملهم وادارتهم للمدارس، وأن المعلمين يرون أن نمط الإدارة لمديري المدارس هو نمط مؤسسي ولا يتأثر بالعلاقات الشخصية مع المعلمين.

وفي دراسة أجراها طرخان (2003) هدفت لمعرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها، في المملكة الأردنية الهاشمية، وعلاقتها بسلوكهم القيادي، والإسهام في تطوير أخلاقيات العمل الإداري التي يلتزم بها القادة التربويون، ويستخدمونها خلال ممارستهم لدورهم القيادي. وتكونت عينة الدراسة من (406) معلمين ومعلمات، جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واعدت استبانتان الأولى تقيس: أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومدى علاقته بالسلوك القيادي لديهم، أما الأخرى فتسعى لتحديد السلوك القيادي المتبع لدى مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث ومديراتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية: علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المدير بالمهنة نفسها، وعلاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية المرعية، وعلاقة المدير بالمجتمع المحلي، وعلاقة المدير بالتلاميذ.

وقام الصفييري (2006) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين العاملين معهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (56) مديراً وتم أخذ عينة منهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (35) مديراً، والمعلمين العاملين معهم والبالغ عددهم (4114) معلماً، وتم أخذ عينة منهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (718) معلماً، واستخدمت أداتان لجمع البيانات كانت الأولى مقياس فيفر (Pfeffer) الذي تضمن الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، التسبيبي، التسلطي)، وكانت

الأداة الثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين مكونة من (60) فقرة أخذت من الأدب النظري والدراسات السابقة، وأظهرت نتائج الدراسة ان النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط التسلسلي ثم النمط التسيبي، وإن مستوى دافعية الانجاز كان مرتفعاً.

وفي دراسة استكشافية أجرتها ليجوت (Legault, 2010) هدفت إلى إحرار فهم أفضل للعملية التطويرية من اجل قائد أخلاقي وتكونت عينة الدراسة من (14) قائداً تربوياً من الولايات المتحدة الأمريكية باستثناء قائد تربوي واحد من اثيوبيا، واقترحت نتائج الدراسة سبعة موضوعات تصف القائد الأخلاقي وتضمنت الإدراك الذاتي، والنظرة الشمولية الواسعة، والقيام بالعمل بالفطرة، والتعهد بمواصلة التطوير، والجوهر الروحي والديني، والبحث عن البيئة التي تتلاءم، والقيم والخبرة الأخلاقية الصادرة من القلب. وأجرى كأوتشر (Kaucher, 2010) دراسة بعنوان صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعالة وقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة ما بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي وقد تم جمع المعلومات من (168) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات وكليات في جنوب كاليفورنيا من خلال وجهات النظر المستنبطة وأظهرت النتائج ان هناك علاقة متبادلة قوية بين القيادة الفعالة، وبين صنع القرار الأخلاقي وكان الصدق والاستماع والجدارة والكفاية والأهلية والإبداع في مقدمة سمات القيادة الفعالة، وقد وجدت هذه الدراسة ان الصدق والأمانة والاستقامة هي السمات الأهم من حيث درجة توافرها لدى القائد من وجهة نظر العاملين.

وقام الطريف (2011) بدراسة هدفت للتعرف إلى سمات الإدارة المدرسية الفاعلة في الفكر الإداري المعاصر والتعرف إلى سمات الإدارة المدرسية الفاعلة وفقاً لمعايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام والوقوف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود وعي لدى الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط في ظل توجهات وزارة التربية والتعليم، وجود تفويض من قبل الإدارة المدرسية للصلاحيات بما يضمن الأنجاز وتطوير المدرسة.

وأجرت شارما (Sharma, 2011) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين مستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة لدى مديريهم وجودة القيادة في تقمص الأدوار، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت والراحة وتم اختيار (300) معلم ومعلمة في مدارس ماليزية، كما تم تصميم استبانة لأبعاد القيادة وتوزيعها على العينة وتوصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين تصوراً في الوصول إلى أبعاد القيادة وإمكانياتها، وكان مستوى أدائهم متوسطاً بالنسبة لمعايير القيادة.

وأجرى فنج (Feng, 2011) دراسة هدفت إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان وتكونت عينة الدراسة من (573) قائد مدرسة في تايوان، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة ان العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة وإن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على متغيرات الجنس والعمر والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

وأجرى بكس (Pickens, 2013) دراسة نوعية هدفت لاستكشاف تصورات معلمي المدارس حول مدى ممارسة مديريهم للسلوك القيادي، وأثره في تحسين المدارس الأساسية في الضواحي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأجريت الدراسة في منطقة يعاني الطلبة فيها من تدني تحصيلهم الدراسي، فقد جمعت البيانات من (26) معلماً من مختلف التخصصات ومدير المدرسة، وجرى تحليل البيانات النوعية التي جمعت من خلال المقابلة ومراجعة الوثائق، والبيانات التي جمعت من الملاحظات الميدانية، وأظهرت نتائج تحليل هذه البيانات أن السلوك الإداري لمدير المدرسة يؤثر مباشرة في المعلمين ويؤثر تلقائياً في تحصيل الطلبة وفي تحسين مستوى المدرسة الأكاديمي بشكل خاص.

أما دراسة زاري و ريزا (Zare, & Reza, 2013) فقد هدفت لدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية والإبداع عند مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية للبنين في مدينة محمود آباد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(100) معلم من المدارس الثانوية للبنين في مدينة محمود آباد، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أنماط الإدارة المدرسية والإدارة الابتكارية لدى المديرين وأن عوامل الإدارة الابتكارية (المرونة، السلاسة، الابتكار، والإرشاد) تؤثر في الإدارة المدرسية.

وهدف دراسة الفهد، والهاجري والقحطاني (AlFahad, AlHajri & Alqahtani, 2013) إلى التعرف إلى العلاقة بين الدافعية ونمط الإدارة لدى مديري المدارس، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من (320) رئيساً من رؤساء الإدارات التعليمية تم اختيارهم بشكل عشوائي من المدارس المختارة عشوائياً في مدينة الكويت، وكشفت النتائج أن أسلوب

القيادة التحولية كان سائداً بين مديري المدارس، وكان دافعية الإنجاز لدى المعلمين إيجابياً، وكان هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة التحولية والمعلمين ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس.

وفي دراسة قام بها ميكن (Meakin, 2014) سعت لتحري درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك الأخلاقي الذي تم تدريبهم عليه ونمط القيادة الممارس من قبلهم، كما سعت الدراسة لمعرفة تصورات مديري المدارس عن تأثير التدريب الأخلاقي الذي تلقوه على الممارسات الأخلاقية في الإدارة المدرسية، وتكوّنت عينة الدراسة من (390) مديراً ومديرةً لمدارس ثانوية في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم في هذه الدراسة كل من المنهج الكمي والنوعي، وأستخدم مقياس جرى تطويره للوقوف على النمط القيادي الممارس، ومقياس للتقييم الذاتي، كما استخدمت أسئلة مفتوحة للإجابة عنها إذ أُعتبر هذا الجزء بيانات نوعية جرى تحليلها باستخدام برامج خاصة بالمنهج النوعي، طبقت أدوات الدراسة على العينة وجمعت ثم استخدمت البرامج اللازمة لتحليلها باستخدام اختبارات إحصائية معلمية وأخرى لامعلمية، فضلاً عن تحليل البيانات النوعية الناتجة عن الإجابة عن السؤال المفتوح، وأشارت نتائج الدراسة، إلى أن السلوك الأخلاقي والنمط القيادي لمديري المدارس لم يتأثر بالبرامج التي تم تدريبهم عليها.

وفي دراسة أجرتها هيث (Heath, 2015) هدفت لتحري اثر الممارسات والسياسات الأخلاقية واثرها في مقدرة الطلبة على اتخاذ القرار في مناطق تعليمية من ولاية ميزوري الامريكية، وتكوّنت عينة الدراسة من (78) مدرسة وبواقع (4,499) طالبا وطالبة إذ طبق عليهم مقياس هولمز (Holmes, 2014) والمتكون من (71) فقرة، وتم استخدام الإجراءات الإحصائية المناسبة للتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبعد تطبيق الاستبانات وتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لتوضيح أهمية الممارسات الأخلاقية والسياسات الأخلاقية التي يقوم بها مديرو المدارس للطلبة.

تركزت أهداف غالبية الدراسات السابقة على تحديد اخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، فضلاً عن تحديد السلوك القيادي الأخلاقي لمديري المدارس، والاثر الذي يتركه في جميع مكونات العملية التعليمية التعلّمية وعناصرها، وكيفية تطويرها وتفعيلها، كما قامت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة العنوم (2005) بتقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين، ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات الأجنبية مدى أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة، فقد سعت دراسة ليجوت (Legault, 2010) لتحديد العوامل المسؤولة عن تحديد صفات القائد الأخلاقي.

واهتمت دراسة كأوتشر (Kaucher, 2010) بصنع القرار الأخلاقي وربطت ذلك بالقيادة الفعالة، وربطت دراسة زاري وريزا (Reza, and Zara, 2013) بين أنماط الإدارة المدرسية والابداع، اما دراسة هيث (Heath, 2015) فقد سعت لتحري اثر الممارسات والسياسات الأخلاقية في مقدرة الطلبة على اتخاذ القرار في ولاية ميزوري في الولايات المتحدة الامريكية.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو انها سعت لتحري مدى التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية، وعلاقة ذلك بالسلوك القيادي الممارس من قبلهم، إذ تكوّنت عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم، وقد استقادت الباحثة من الدراسات السابقة في اعداد أدوات الدراسة، ووفرت لها أطارا مرجعياً لفهم الموضوع ومقارنة النتائج التي تم التوصل اليها مع نتائج تلك الدراسات.

مشكلة الدراسة:

تلعب الإدارة المدرسية دوراً أساسياً في العملية التربوية، فهي تُعد المكون الأهم في نجاح العملية التعليمية التعلّمية، وهي التي تطور دورها ليصبح دوراً إشرافياً وتربوياً، وليس إدارياً بحتاً، كما أن التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة يُعدّ الأساس في نجاح سير العملية التربوية، التي تعتمد عليهم في بناء الوطن والنهوض بالمسؤولية المناطة بهم، ولقد لمس الباحثان من خلال عملهما في وزارة التربية والتعليم تبايناً في سلوك وادارة العديد من مديري المدارس، وانطلاقاً من افتقار المكتبة الاردنية لمثل هذه الدراسة ممّا شكل عاملاً مهماً وحافزاً للقيام بها، حيث سعت إلى قياس درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم، وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة والنمط القيادي السائد لديهم؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقة ذلك بسلوكهم القيادي من وجهة نظر معلمي مدارسهم.
- التعرف بالنمط القيادي السائد من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء الجامعة.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تتبثق أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في أنها:

تناولت موضوعاً له علاقة ببناء الانسان في المجتمع وإعداده للحياة، فمدير المدرسة يشكل القدوة لكل من المعلم والطالب محور لعملية التعليمية العلمية، كما تساهم هذه الدراسة بإغناء المكتبة العربية وتوفير أدب نظري يفيد الباحثين، وتفسير نتائج الأبحاث السابقة، وتوجيه الأبحاث المستقبلية من خلال جذب إهتمام الباحثين في هذا المجال لإجراء دراسة ذات علاقة بالموضوع، والتوعية بأهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي، وأثره على البيئة التعليمية التعلمية من خلال زيادة دافعية المعلمين، والإسهام في رفع المستوى الأكاديمي للطلبة وتزويدهم بالقيم الحسنة والمعارف والمهارات اللازمة لهذا العصر.

الأهمية العملية: تتبثق الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها:

توفر أدوات ذات خصائص سيكومترية مناسبة يمكن للباحثين والمهتمين استخدامها في دراسات مماثلة، كما انها تساهم بإعطاء صورة واضحة عن درجة التزام مديري المدارس بالقيادة الاخلاقية وعلاقة ذلك بسلوكهم القيادي، كما تُفيد نتائج هذه الدراسة في الوقوف على مدى ممارسة مديري المدارس في لواء الجامعة للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوكهم القيادي، وبالتالي وضع البرامج اللازمة لرفع سوية هذا الالتزام.

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة وهي:

أخلاقيات الإدارة المدرسية:

هي مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي من المفترض أن يتحلى بها مديري المدارس الثانوية في تعاملهم مع أطراف العملية التربوية، ويُقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال أداة الدراسة.

السلوك القيادي:

مجموعة الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها المدير من خلال تصميم العمل وتنظيمه بين المجموعات، وتحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالأهداف، وبالعاملين وحاجاتهم ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العام الدراسي(2015-2016).

محددات الدراسة:

الخصائص السيكومترية لادتي الدراسة التي تم التوصل لها من خلال تطبيقهما على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث. كما تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق أفراد عينة الدراسة ممثلة بالمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في الإجابة عن فقرات اداتي الدراسة.

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل الطريقة والاجراءات المستخدمة في هذه الدراسة فقد تضمن عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها وعينتها، وعرضاً لأداتي الدراسة، وكيفية التوصل للدلالات السيكومترية لهما، والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة المستخلصة بعد تطبيق اداتي الدراسة وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (328) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الجامعة والبالغ عددها (62) مدرسة، تحوي (1534) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني لعام (2014-2015).

أداتا الدراسة:

تم تطوير أداتين هما الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية، أما أداة الدراسة الثانية فهدف لقياس السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية، وفيما يلي وصف لهاتين الأداتين وطريقة بنائهما وكيفية التحقق من دلالات الصدق والثبات لكل منهما:

أولاً: استبانة الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية:

تم إعداد هذه الأداة وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس بذلك، مثل دراسة ابو شرشوح (2016)، وطرخان (2003) ودراسة ليجوت (2010) ودراسة كأوتشر (2010) (Kaucher, 2010) ودراسة فنج (2011) (Feng, 2011) إذ تكوّنت الاستبانة بصورتها الأولية من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: الصفات الشخصية الأخلاقية، والعلاقة مع الطلبة، والمهام الإدارية الأخلاقية، والعلاقات.

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، والمناهج، والقياس والتقييم، بلغ عددهم عشرة محكمين، فقد طُلب منهم إبداء الرأي بقرات الاستبانة ومدى تمثيلها لأخلاقيات الإدارة المدرسية، ومدى إنتماء كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وبناءً على ملاحظات المحكمين جرى تعديل صياغة بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر، وتكوّنت الأداة في صورتها النهائية من (42) فقرة إذ تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها (80%) فأكثر من المحكمين.

ثبات الأداة

استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (35) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد أسبوعين أعيد تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، كما هو في الجدول (1) وقد جاءت جميع هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (0.80 - 0.91) وكانت قيمة الثبات للأداة ككل (0.91) أما معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا فقد تراوحت بين (0.77 - 0.82) وجاءت هذه القيم أيضاً ملائمة لأغراض هذه الدراسة (Nunally & Bernstein, 1994)، والجدول (1) يبين قيم معاملات الثبات.

الجدول (1)

معاملات ثبات أداة الدراسة الأولى استبانة "الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية"

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ الفا
1	الصفات الأخلاقية	0.80	0.82
2	العلاقة مع الطلبة	0.86	0.85
3	المهام الإدارية الأخلاقية	0.89	0.77
4	العلاقات الإنسانية	0.91	0.80
	الدرجة الكلية	0.91	

ثانياً: استبانة السلوك القيادي لمديري المدارس

تم تطوير أداة الدراسة الثانية بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الممارسات الأخلاقية والسلوك القيادي والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة أبو شرشوح (2016)، الفهد والهاجري والقحطاني (2013)، ودراسة الظفيري (2006)، ودراسة العياصرة (2003) وتكوّنت الاستبانة بصورتها الأولية من (40) فقرة، توزعت فقراتها على ثلاثة مجالات هي: النمط التسلسلي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي.

صدق الأداة

تمّ عرض أداة الدراسة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، والمناهج والقياس والتقويم، بلغ عددهم عشرة محكمين؛ بهدف معرفة مدى ملاءمة فقرات الاستبانة المستخدمة ومدى صلاحيتها للتعرف إلى السلوك القيادي لدى مديري المدارس، وانتمائها إلى المجال الذي وضعت فيه، وبناءً على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم جرى تعديل صياغة بعض الفقرات كما تم حذف فقرتين وتم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها (80%) فأكثر من المحكمين، وتكوّنت الأداة في صورتها النهائية من (39) فقرة.

ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)؛ وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، بلغ عدد أفرادها (35) معلماً ومعلمةً، ثم أعيد تطبيقها بعد أسبوعين، وجرى إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين مرتبي التطبيق الذي بلغ (0.92) للدرجة الكلية، كما تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) الذي تراوحت قيمه حسب المجالات ما بين (0.78 - 0.85) وقد جاءت جميع هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة (Nunally&Bernstein, 1994)، كما يبين ذلك الجدول (2).

الجدول (2)

معاملات ثبات أداة الدراسة الثانية استبانة "السلوك القيادي لمديري المدارس"

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي
1	النمط التسلسلي	0.82	0.84
2	النمط الديمقراطي	0.85	0.85
3	الترسلّي	0.88	0.77

وتم استخدام المعادلة الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة وللدرجة الكلية ولكل فقرة على حدة، (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) مقسوماً على عدد الفئات، والجدول (3) يبين فئات الاستبانة.

جدول (3)

مدى درجات الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق المستوى

المستوى	المدى
منخفض	1.00 - 2.33
متوسط	2.34 - 3.67
مرتفع	3.68 - 5.00

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تمّ استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وعلى النحو الآتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

نتائج الدراسة:

تضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة لأخلاقيات الإدارة المدرسية.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الصفات الشخصية والأخلاقية	3.48	0.57	1	متوسطة
3	العلاقة مع الطلبة	3.45	0.61	2	متوسطة
4	المهام الإدارية الأخلاقية	3.44	0.63	3	متوسطة
2	العلاقات الإنسانية	3.42	0.58	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	0.56		متوسطة

تُشير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (4) إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة لأخلاقيات الإدارة المدرسية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، بانحراف معياري (0.56)، وجاءت جميع مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42- 3.48) أما بالنسبة ل فقرات كل مجال من مجالات الدراسة فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال الصفات الشخصية الأخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ل فقرات هذا المجال، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يولي المدير اهتمامًا بمظهره الشخصي	3.85	0.90	1	مرتفعة
14	يحترم المدير كل من يعمل معه	3.71	0.81	2	مرتفعة
1	تتسم معاملات المدير مع المعلمين بالأمانة	3.65	0.76	3	متوسطة
3	يتلمس المدير احتياجات المعلمين ويقدر الظروف التي قد يمرون بها	3.62	0.81	4	متوسطة
5	يغرس المدير الفضيلة السليمة في نفوس المعلمين	3.60	0.84	5	متوسطة
2	يتسم حديث المدير بالصدق مع المعلمين	3.54	0.76	6	متوسطة
4	يُعدّ التقارير السنوية للمعلمين بناءً على إنجازاتهم	3.52	0.89	7	متوسطة
11	يُصغي المدير للمعلمين عندما يطرحون آراءهم	3.43	0.86	8	متوسطة
9	يحاول المدير تهيئة جو من الراحة النفسية بين المعلمين	3.41	0.91	9	متوسطة
13	يؤدي المدير مهامه بإخلاص	3.37	1.01	10	متوسطة
12	يلتزم المدير بالوعود التي يصرح بها	3.34	0.91	11	متوسطة
7	يتقبل المدير النقد الموضوعي بسهولة	3.29	0.82	12	متوسطة
10	يعتمد المدير العدالة في توزيع الواجبات بين المعلمين	3.28	1.02	13	متوسطة
6	يعترف المدير بأخطائه أمام الآخرين	3.24	0.91	14	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	0.56		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " الصفات الشخصية الاخلاقية " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) بانحراف معياري (0.56)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85-3.24).

2- مجال العلاقات مع الطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "العلاقة مع الطلبة".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	يغرس المدير روح النظام لدى الطلبة	3.57	0.92	1	متوسطة
15	يتوخى المدير العدالة عند التعامل مع الطلبة	3.54	0.80	2	متوسطة
18	يحافظ المدير على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة	3.52	0.86	3	متوسطة
22	يوجه المدير الطلبة لاحترام المعلمين	3.50	0.95	4	متوسطة
16	يستمتع المدير إلى شكوى الطلبة ومشكلاتهم	3.46	0.75	5	متوسطة
20	يتعامل المدير بحزم مع الطلبة	3.45	0.87	6	متوسطة
19	يعمل المدير على تطوير شخصيات الطلبة	3.45	0.60	6	متوسطة
21	يسعى المدير لتطوير الطلبة اكاديميًا بشتى السبل	3.42	0.85	8	متوسطة
24	يعود المدير الطلبة على الجرأة في قول الحق	3.31	0.87	9	متوسطة
23	يحرص المدير على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع الطلبة	3.27	1.00	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.44	0.62	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " العلاقات مع الطلبة" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.62) وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57-3.27).

3- مجال المهمات الإدارية الاخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "المهام الإدارية والاخلاقية".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	يسعى لحل الخلافات بين العاملين	3.65	0.88	1	متوسطة
30	يعمل المدير على تطبيق القوانين	3.58	0.92	2	متوسطة
31	يحافظ المدير على سرية العمل الإداري	3.55	0.85	3	متوسطة
29	يساعد المدير المعلمين في انجاز مهماتهم	3.42	0.75	4	متوسطة
27	يخبر المعلمين بالتغييرات المستجدة في مجال العمل	3.36	1.01	5	متوسطة
25	يقدم المدير حوافز للعاملين معه	3.29	0.93	6	متوسطة
26	يسعى لتطوير العاملين معه بالدورات والندوات ويحرص على الارتقاء بهم	3.26	1.00	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.41	0.67	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " المهمات الإدارية الاخلاقية" قد كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.67)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26-3.65) .

4- مجال العلاقات الانسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يُبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "العلاقات الانسانية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
36	يتسم المدير بروح التسامح	3.58	0.83	1	متوسطة
37	يؤكد المدير الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	3.55	0.78	2	متوسطة
38	يشرك المدير المعلمين بعملية صنع القرار	3.51	0.83	3	متوسطة
34	يستمتع المدير للمعلمين بصدر رحب	3.49	0.87	4	متوسطة
33	يشجع المدير العمل التعاوني	3.49	0.81	4	متوسطة
35	يكتفم المدير اسرار المعلمين	3.48	1.03	6	متوسطة
32	يحب المدير للمعلمين كما يحب لنفسه	3.47	0.90	7	متوسطة
40	يحفز المدير المعلمين على اتخاذ الحوار البناء سياسة لهم	3.34	0.89	8	متوسطة
42	يُعدّ المدير نفسه عضواً في فريق العمل	3.33	0.97	9	متوسطة
39	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	3.31	0.93	10	متوسطة
41	يحرص المدير على جعل المعلمين اسرة واحدة	3.29	0.89	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.44	0.58	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " العلاقات الانسانية " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.58) ، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29-3.58) .

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين وفق المجالات والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في لواء الجامعة وفق المجالات الثلاثة.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	النمط الديمقراطي	3.38	0.60	1	متوسطة
1	النمط التسلطي	2.95	0.66	2	متوسطة
3	النمط الترسلّي	2.80	0.53	3	متوسطة

أشارت النتائج في الجدول (9) أن جميع مجالات الأداة جاءت في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.80-3.38).

أما بالنسبة لفقرات كل نمط فكانت النتائج على النحو الآتي:

مجالات النمط الديمقراطي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات هذا المجال والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة لفقرات مجال " النمط الديمقراطي".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يمنح المدير المرؤوسين الفرصة الكافية في صنع القرارات.	3.57	0.59	1	متوسطة
21	يشرك المدير المعلمين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء بمستوى الانجاز الأكاديمي.	3.47	0.85	2	متوسطة
13	يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل المرؤوسين من خلال تدميتهم مهنيًا.	3.40	0.82	3	متوسطة
24	يحث المدير المعلمين على بذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى أدائهم.	3.40	0.83	3	متوسطة
18	يتحسس المدير مشكلات المرؤوسين الوظيفية للعمل على حلها.	3.39	0.84	5	متوسطة
15	يشجع المدير المرؤوسين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.39	0.90	5	متوسطة
23	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بينه وبين المعلمين.	3.39	0.84	5	متوسطة
17	يشجع المدير المرؤوسين على الارتقاء بمستواهم الأكاديمي.	3.37	0.84	8	متوسطة
19	يعتمد المدير على أسس موضوعية في تقييمه لأداء المرؤوسين.	3.37	0.84	8	متوسطة
22	يشارك المدير المرؤوسين في تحديد أدوارهم لإنجاز مهماتهم	3.34	0.81	10	متوسطة
25	ينمي المدير الروح القيادية لدى المعلمين	3.27	0.89	11	متوسطة
16	يشارك المدير المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.25	0.96	12	متوسطة
20	يقوم المدير بدراسة احتياجات المرؤوسين للعمل على تلبيتها.	3.25	1.00	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	0.59		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي في مجال "النمط الديمقراطي" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25-3.57).

مجالات النمط التسلسلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة لفقرات هذا المجال والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة لفقرات مجال " النمط التسلسلي".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يطلب المدير من جميع المعلمين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية.	3.43	1.04	1	متوسطة
7	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	2.99	1.03	2	متوسطة
1	يصدر المدير أوامر تعسفية في أثناء تعامله مع المرؤوسين.	2.98	0.96	3	متوسطة
4	يهدد المدير المعلم باستخدام صلاحياته الرسمية.	2.96	1.02	4	متوسطة
8	ينفرد المدير باتخاذ القرارات.	2.93	0.98	5	متوسطة
6	يتصرف المدير بدون استشارة أحد من المعلمين.	2.90	1.01	6	متوسطة
9	يُعدّ المدير الولاء له مقياساً لحصول المعلمين على الامتيازات المختلفة.	2.84	1.03	7	متوسطة
2	ييدي المدير اهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافأتهم على مجهوداتهم.	2.84	0.85	7	متوسطة
3	يُعدّ المدير إبداء الرأي من قبل المعلمين مضيعة للوقت.	2.81	1.06	9	متوسطة
10	يستخدم المدير قنوات الاتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع المعلمين.	2.77	0.99	10	متوسطة
الدرجة الكلية		2.93	0.69	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي في مجال "النمط التسلسل" قد كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.93) بانحراف معياري (0.69) وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.77-3.43).

مجال النمط التسلسلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات هذا المجال والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة لفقرات مجال " النمط التسلسلي".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	يترك المدير المرؤوسين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	3.23	0.71	1	متوسطة
28	يتساهل المدير مع المعلمين في حال تقصيرهم في تطبيق المنهاج.	3.18	0.90	2	متوسطة
27	يتعمد المدير ألا يتدخل في شؤون المرؤوسين فيما يتعلق بالعلاقات التفاعلية بينهم.	3.17	0.86	3	متوسطة
26	يساند المدير المرؤوسين في مناقشة المشكلات دون المبالغة في التوجيهات.	3.15	0.94	4	متوسطة
34	يسمح المدير للمعلمين بأن يحددوا مدى تقدمهم في العمل.	3.10	0.83	5	متوسطة
29	يتجنب المدير المواجهة مع المعلمين لتجري الأمور بشكل رتيب.	3.06	0.97	6	متوسطة
36	ينيح المدير للمعلمين مطلق الحرية في العمل.	2.94	1.04	7	متوسطة
32	ينقاد المدير لطلبات المعلمين.	2.90	0.84	8	متوسطة
33	يبيدي المدير استعداداً للحوار مع المرؤوسين دون أن يفرض نفسه عليهم.	2.67	1.02	9	متوسطة
30	يترك المدير المرؤوسين ينفذون أعمالهم دون رقابة من جانبه.	2.65	0.99	10	متوسطة
35	يسمح المدير للمعلمين بالخروج من المدرسة في أثناء الدوام الرسمي.	2.64	0.94	11	متوسطة
37	يتردد المدير في اتخاذ القرارات.	2.61	1.06	12	متوسطة
38	يهمل المدير التخطيط لأعماله.	2.10	1.05	13	منخفضة
39	يكثّر المدير من التغيب عن المدرسة.	1.90	1.13	14	منخفضة
الدرجة الكلية		2.80	0.55	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي في مجال " النمط الترسلّي " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.80) بانحراف معياري (0.55)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.90-3.23).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة ونمط القيادة السائد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين مجالات استبانة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية ومجالات استبانة السلوك القيادي، كما تم استخراج معاملات الارتباط بين مجالات كل استبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة الأخرى والجدول (13) يوضح هذه النتائج.

الجدول (13)

قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية ودرجة ممارستهم للسلوك القيادي.

الدرجة الكلية	النمط الترسلّي	النمط الديمقراطي	النمط التسلطي	المجال
0.951	-0.292	0.653	-0.185	معامل الارتباط
0.005**	0.005**	0.001**	0.001**	مستوى الدلالة
0.938	-0.207	0.699	-0.138	معامل الارتباط
0.006**	0.001**	0.004**	0.035**	مستوى الدلالة
0.908	-0.112	0.676	0.065	معامل الارتباط
0.000**	0.668	0.004**	0.324	مستوى الدلالة
0.908	-0.239	0.739	-0.129	معامل الارتباط
0.010**	0.000**	0.008**	0.038**	مستوى الدلالة
0.879	0.246	0.749	-0.149	معامل الارتباط
0.009**	0.009**	0.008**	0.035**	مستوى الدلالة

تشير نتائج الجدول (13) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين الدرجة الكلية للأداء على استبانة (الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس) والدرجة الكلية على استبانة (السلوك القيادي) إذ بلغ معامل الارتباط (0.879) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين جميع مجالات استبانة الممارسات الأخلاقية ومجال النمط الديمقراطي من استبانة السلوك القيادي، أما معامل الارتباط بين بقية مجالات الممارسات الأخلاقية والنمط الترسلّي فجاءت سالبة ودالة عند مستوى الدلالة، ($\alpha=0.01$) كما يُلاحظ من الجدول أن هناك ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً بين الدرجة الكلية على استبانة الالتزام بالممارسات الأخلاقية لمديري المدارس والنمط الديمقراطي، ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات المهمات الإدارية الأخلاقية ومجالي النمط التسلطي والترسلّي.

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما مستوى التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين؟"

بينت النتائج الواردة في الجدول (4) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية كانت متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بما هو متوقع منهم أو مأمول إنجازه، وقد يُعزى إلى برامج التدريب قبل الخدمة وأثنائها فيما يتعلق بالإعداد لمديري المدارس، وكل ما يتعلق بالحقوق والواجبات، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على سلوك المديرين وأدائهم.

وجاء في الرتبة الأولى مجال "الصفات الشخصية والاخلاقية"، وقد يُعزى ذلك إلى أن من أهم الشروط لتبؤ وظيفة مدير مدرسة هي أن يتحلى الشخص بالأخلاق الحسنة التي تؤهله ليكون أنموذجاً وقوة لمن حوله في البيئة التعليمية التعلّمية، فضلاً عن سيادة المنظومة الأخلاقية العربية الإسلامية التي لم تتلوث بغياب العولمة إلى حد كبير .

وفي الرتبة الثانية جاء مجال "العلاقة مع الطلبة" وقد يُعزى ذلك لوجود القوانين واللوائح التي تمنع الإساءة اللفظية أو المعنوية للطلاب، وبالتالي يتجه كثير من المديرين نحو بناء علاقات احترام متبادلة مبنية على الثقة وليس على الخوف مع الطلبة، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "المهام الإدارية الاخلاقية" ومجال "العلاقات الانسانية"، وقد يُعزى ذلك إلى تطبيق القوانين والحفاظ على سرية العمل الإداري وانجاز الأعمال والإحساس بالمسؤولية وجعل المعلمين أسرة واحدة، واتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال مع نتائج دراسة ندى (Nada, 2003) التي أشارت إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب الإنساني في تعاملهم مع المعلمين وتأثرهم بالتعاليم الإسلامية والموروث الديني، واختلفت نسبياً مع دراسة فنج (Feng, 2011) التي أشارت إلى أن التوجهات الأخلاقية لقيادة المدارس في تابوان تعتمد على الجنس والعمر والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب على اخلاقيات الإدارة التربوية. وفيما يأتي مناقشة كل مجال من مجالات استبانة التزام المدير بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.

1- مجال الصفات الشخصية والاخلاقية:

يبين الجدول (5) أن درجة التزام مديري المدارس بالصفات الشخصية والاخلاقية قد جاءت بالدرجة المتوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "يولي المدير اهتماماً بمظهره بدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يشكل قوة في مظهره وهندامه لكل من الطلبة والمعلمين ولكل من يزور المدرسة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (14) التي تنص على "يحترم المدير كل من يعمل معه" وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك لمعرفة مدير المدرسة أنه عندما يتعامل باحترام وود مع المعلمين فإنهم سيبادلوه الاحترام والود، فضلاً عن وعي الكادر الإداري والتدريسي بالحقوق والواجبات ونظام الخدمة المدنية، ونظام المساءلة الذي بدأ يغزو المؤسسات التعليمية ويضبط العلاقة بين الموظف والمسؤول، ووجود القيم العربية الإسلامية التي تنادي بالاحترام وتقدير إنسانية الإنسان. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يعترف المدير بأخطائه امام الآخرين"، وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يعترفون بالخطأ امام الآخرين للوصول لحل وسط في حال حدوث خطأ ما، ولأن العاملين لديهم اطلاع بنظام الخدمة المدنية وبأنظمة الجودة العالمية التي غزت العالم وتجدر المساءلة وتضع الجميع على خطّ المحاسبة والمساءلة.

2- مجال العلاقة مع الطلبة

أظهرت نتائج الجدول (6) ان درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في مجال "العلاقة مع الطلبة" كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على "يغرس المدير روح النظام لدى الطلبة"، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على التزام المعلمين بساعات الوصول إلى المدرسة والمشاركة بالطابور الصباحي، واحترام النظام وقوانين المدرسة، ولإيمانهم المطلق أن النظام بوصلة توجه العملية التربوية، ومتى ما التزم الكادر والطلبة بالنظام؛ لا شك أن مشكلات الطلبة والإدارة الصفية ستتقلص وسيشغل الجميع بأداء أعباء التدريس ومهامها.

وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (15) التي تنص على "يتوخى المدير العدالة عند التعامل مع الطلبة"، وقد يُعزى ذلك للموروث الديني والاخلاقي لدى مديري المدارس، فضلاً عن وجود قنوات اتصال مباشرة مع الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم لإبلاغ الشكاوى والتنظّمات، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على "يحرص المدير على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع الطلبة" وقد يُعزى ذلك إلى انتشار مواقع التواصل الاجتماعي واقبال أولياء أمور الطلبة عليها ومتابعتها باستمرار، ولعل ظهور الهواتف الذكية سهل عملية الاتصال بالإنترنت والدخول لهذه المواقع ومتابعتها.

3- مجال المهام الإدارية الأخلاقية:

أظهرت نتائج الجدول (7) ان درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "المهام الإدارية الاخلاقية" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44)، بانحراف معياري (0.63) وأن اعلى متوسط حسابي جاء للفقرة (28) التي تنص على "يسعى المدير لحل الخلافات بين العاملين"، تليه الفقرة (30) التي تنص على "يعمل المدير على تطبيق القوانين" وقد يُعزى ذلك لكون الخلافات في البيئة المدرسية لها أثر سلبي في سير العملية التعليمية التعلّمية واجواء البيئة المدرسية بشكل عام، ولأن الالتزام بأخلاقيات الإدارة المدرسية تستلزم تفعيل القوانين والتعليمات على الجميع بلا استثناء وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على "يسعى المدير لتطوير العاملين معه بالدورات والندوات ويحرص على الارتقاء بهم" وقد يُعزى ذلك إلى أن الدورات والورش التدريبية عادة ما تأتي ببرامج محددة من وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم مثل الرخصة الدولية في قيادة الحاسوب (ICDL)

وبرنامج القيادة التعليمية ودورات التعليم للمستقبل، وحتى برامج تدريب المعلمين الجدد، وعادة ما يحرص مديري المدارس على التقيد بالكتب الرسمية لمديريات التربية والتعليم، وتوجيه المعلمين للإلتحاق بالدورات التدريبية لما لذلك من أثرٍ إيجابي في تحصيل الطلبة.

4- مجال العلاقات الانسانية:

تُشير نتائج الجدول أن درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات الإدارة المدرسية على مجال العلاقات الانسانية كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على "يتسم المدير بروح التسامح". وقد يُعزى ذلك إلى وجود اللوائح والقوانين التي توضح حقوق المعلمين وواجباتهم، وأن كثيراً من مديري المدارس يؤمنون بأهمية بناء علاقة انسانية طيبة مع المعلمين والتغاضي عن الاخطاء أو الهفوات غير المقصودة وغير المتكررة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (37) التي تنص على "يؤكد المدير الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين" وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى إشراك المعلمين من خلال الطلب إليهم بوضع اقتراحات من قبلهم للجدول الدراسي ليقوم بمناقشتها معهم والعمل على تنفيذها، فضلاً عن تكليفهم بالمهام والمسؤوليات. ووجود قنوات لديه بضرورة التشارك في العمل وتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات لضمان العمل بروح الفريق والكشف عن جوانب الإبداع لدى كل فرد واستثمارها للنهوض بالعملية التربوية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (41) التي تنص على "يحرص المدير على جعل المعلمين اسرة واحدة" وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يشجعون البرامج والانشطة التي تتيح للمعلمين الالتقاء والتعارف، وتهيئة جو من الالفة والمودة داخل المدرسة والعمل بروح الفريق؛ مما ينعكس ايجاباً على الجو العام بالمدرسة ويتيح للمدير تنفيذ القوانين والتعليمات وتكليف المعلمين بأية أنشطة أو انصبه دراسية اضافية من غير أن يؤدي ذلك إلى تدميرهم وتعنتهم بالقبول.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "ما النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن مجال "النمط الديمقراطي" جاء في الرتبة وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أن النمط الديمقراطي يُجنب المدير كثيراً من المشكلات سواء مع المعلمين أم مع المجتمع المحلي، خاصة في ظل وعي المعلمين بالقوانين واللوائح والتعليمات، وقد يُعزى ذلك إلى العلاقة التي تقوم على الاحترام المتبادل بين المعلمين والتعاون فيما بينهم، ولأن النمط الديمقراطي يُعدّ من أنجح أنواع الأنماط القيادية سواء في المؤسسات التعليمية أم الإدارية بشكل عام.

وجاء في الرتبة الثانية مجال "النمط التسلطي" وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس مع المعلمين مما ينعكس على قدرتهم على إدارة المدرسة والتفاعل مع المجتمع المحلي، إذ يكون اهتمام هذا النمط في العقاب وبخيل في الثواب، ويهتم بالنهايات أكثر من التفاصيل.

وجاء في الرتبة الاخيرة النمط الترسلّي، وقد يُعزى ذلك إلى أن هذا النمط يُعدّ من الأنماط القيادية غير الناجحة على الاطلاق في المؤسسات التعليمية، فهنة مدير المدرسة تحتاج المدير الحازم الذي يتابع كل تفاصيل العملية التعليمية التعلمية ويُمارس كل أواره، كما أن الإدارة المدرسية تحتاج إلى تخطيط وتوجيه للعاملين للقيام بالمهام الموكولة اليهم، وهذا النمط من الإدارة يواجه تحديات من الطلبة أو المعلمين أو المجتمع المحلي ومديريات التربية والتعليم من خلال اقسام المتابعة فيها، ويُعدّ النمط الترسلّي من الأنماط القيادية غير الناجحة على الاطلاق في وزارة التربية والتعليم، وهو من الأنماط المنبوذة التي لا تستقطب الآخرين ولا تدفعهم إلى العمل ومدّ جسور التعاون، وهذا يتفق مع ما أشار له الشقيرات (2004) من أن مدير المدرسة الترسلّي يفقد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات فهو لا يقدم إسهاماً للجماعة لدرجة الفاعلية، وينحصر الاتصال بين القائد والإتباع في أضيق نطاق ممكن ويُعدّ اقل الأنواع من حيث ناتج العمل، واتفقت نتائج الاجابة عن هذا السؤال مع نتائج دراسة العياصرة (2003) التي أشارت إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط الاتوقراطي، ثم النمط التسيبي في الرتبة الأخيرة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال النمط الديمقراطي

بينت نتائج الجدول (10) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (14) التي تنص على " يمنح المدير المرؤوسين الفرصة الكافية في صنع القرارات ، وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك لمشاركتهم له في تحمل مسؤولية اتخاذ القرار ولضمان نجاح تنفيذ القرار والحصول على الدعم الكافي، وهذا ينسجم مع خصائص هذا النمط من الإدارة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (21) التي تنص على "يُشرك المدير المعلمين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء بمستوى الانجاز الأكاديمي" وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى روابط الصداقة بين

المعلمين، والمناخ التشاركي في القرارات، الذي قد يؤدي بدوره إلى تبادل الخبرات مما يسهم بشكل غير مباشر في النمو المهني للمعلمين، ولأن من أدوار المدير أن يكون مشرفاً مقيماً فهو متابع لملاحظات المشرفيين التربويين ويوجه المعلمين لتفعيل أساليب واستراتيجيات جديدة لإدارة المواقف الصفية، وعادة ما يستعين المديرين بالمشرفين المختصين لمساعدة المعلمين فنياً واكاديمياً، فضلاً عن وعي مديري المدارس بأن المعلمين هم الأقدر على تلمس حاجاتهم والكشف عنها، وتأكيد القنوات لدى المعلمين بضرورة التنمية المهنية المستدامة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على " يقوم المدير بدراسة احتياجات المرؤوسين للعمل على تلبيتها"، وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك للعبء الإداري والفني الكبير الملقى على عاتق مدير المدرسة ومقدرته على تلبية تلك الاحتياجات، فضلاً عن إيمان بعض مديري المدارس بالمركزية التي من شأنها أن تأتي جميع البرامج موحدة وجاهزة بصورة مركزية من السلطة العليا وتتخذ بصورة موحدة لدى جميع المدارس بغض النظر عن خصوصية كل مدرسة ومنطقة وبيئة.

2- مجال النمط التسلطي.

تُشير نتائج الجدول (11) أن الرتبة الأولى جاءت للفقرة (5) التي تنص " يطلب المدير من جميع المعلمين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية" وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى اتخاذ مدير المدرسة من القوانين والأنظمة ذريعة لممارسة السلطة على المعلمين من غير مراعاة الجوانب الإنسانية أو ظروفهم الطارئة، فضلاً عن الإيمان المطلق لديهم بضرورة تطبيق القوانين والخوف من الوقوع في الأخطاء التي يتحمل المدير مسؤوليتها والبيروقراطية الشديدة وانعدام المرونة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على " يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات" وبدرجة متوسطة وربما يُعزى ذلك لكونه لا يرغب بمشاركة الآخرين باتخاذ القرار ولأنه يعتقد ان قراراته هي الاسلم وإلى عدم ثقة هؤلاء المديرين بمقدرة المعلمين على إدارة العمل، جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص " يستخدم المدير قنوات الاتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع المعلمين" وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك لأن هذا النمط من القيادة يستخدم سلطته لفرض القوانين وعدم الاستماع لوجهات نظر المعلمين، والمركزية التي تطغى، وتُمارس على المدير وهو بدوره يمارسها على معلميه وعدم الإيمان بتشاركية العمل والعمل بروح الفريق، وهذا يتفق مع ما أشار له مولفرد (2003) من أن هذا النمط يعد أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، ولم تفوض لغيرها، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته، ويقدر ما يجب أن يعمل ويعتقد أن المعلمين كسالى، ويؤمن بالحزم وأن القوانين هي وحدها تُسير المدرسة، وعلاقته مع المعلمين، وعلى المعلمين الطاعة، وهو يصدر قرارات مهمة دون اللجوء لغيره.

3- مجال النمط الترسلّي:

تُشير نتائج الجدول (12) إلى أن الفقرة (31) جاءت في الرتبة الأولى التي تنص " يترك المدير المرؤوسين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم"، وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف شخصية هذا النوع من المديرين أو اللامبالاة والهروب من تحمل المسؤولية وتحميلها للآخرين.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) التي تنص " يتساهل المدير مع المعلمين في حال تقصيرهم في تطبيق المنهاج"، وقد يُعزى ذلك إلى تخليه عن ممارسة صلاحياته خوفاً من تبعات اتخاذ، أو ربما الخوف من المواجهة أو الهروب من تحمل المسؤولية، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على "يكثر المدير من التغيب عن المدرسة" وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك لأن هناك متابعة لدوام مديري المدارس من قبل مديرية التربية والتعليم، ولأن الإجازة تمنح له من قبل المدير المباشر، وتقبيد موضوع الإجازات والمغادرات وممارسة نظام العقوبات.

وقد اتفقت نتائج الاجابة عن هذا السؤال مع نتائج دراسة الطريف (2011) التي أشارت لوجود وعي لدى الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط ووجود تفويض من قبل الإدارة المدرسية للصلاحيات بما يضمن الانجاز والتطوير المدرسي .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية والسلوك القيادي لديهم؟"

أشارت نتائج الجدول (13) لوجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين الدرجة الكلية لأخلاقيات الإدارة المدرسية واستبانة السلوك القيادي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.87)، وقد يُعزى ذلك إلى أنه كلما زاد التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية كلما زاد التزامه بالسلوك القيادي.

كما كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً بين كل مجال من مجالات الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية، ومجال النمط الديمقراطي، وقد يُعزى ذلك إلى أن النمط الديمقراطي هو من انجح أنماط القيادة إذ أنه يفرض علاقات إيجابية مع الطلبة والمعلمين كما يفرض الالتزام بالمهام الإدارية والأخلاقية والإنسانية، والمدير الديمقراطي يرى الطرف الآخر ويستمع إليه ويدرك حاجاته ويمتلك مرونة التعامل والتعاطي مع القوانين والأنظمة، كما أن المدير الديمقراطي يدرك الواجبات تماماً كما يُدرك الحقوق وينظر إلى الأمور بعين الحكمة والالتزان، ويلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين كل مجال من مجالات استبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية مع النمط الترسي، وقد يُعزى ذلك إلى أن النمط الترسي لا ينسجم مع الصفات الأخلاقية ومع العلاقة الإيجابية مع الطلبة كما ويتعارض مع قيام المدير بمهامه الإدارية الأخلاقية وعلاقته الإنسانية مع المعلمين.

واتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال مع نتائج دراسة كأوتشر (Kaucher, 2010) التي أشارت إلى أن هناك علاقة متبادلة قوية ما بين القيادة الفعالة وبين صنع القرار الأخلاقي وكان الصدق والاستماع والجدارة والكفاية والأهلية والإبداع في مقدمة سمات القيادة الفعالة، وهذا يتفق مع ما أشار له مولفرد (Mulford, 2003)، هذا النمط يأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار بتزويد العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار، ويهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو الأمن والطمأنينة يتميز هذا النمط بالمرونة والتعاون والإنتاجية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يأتي:

- زيادة توعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية من خلال الورش والدورات لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة على كل من مديري المدارس والمعلمين والطلبة والعملية التعليمية التعلمية برمتها.
- توجيه مديري المدارس الثانوية نحو زيادة التواصل بينهم وبين العاملين من المعلمين والاداريين، مما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل.

المراجع

- الشقيرات، م. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الصليبي، م. (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طرخان، م. (2003). إدارة التعليم في المدارس، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- طرخان، ع. (2003). واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بسلوكهم القيادي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الطريف، م. (2011). تطور الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الخليجية، المنامة، مملكة البحرين.
- الظفيري، خ. (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عابدين، م. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- عبدالله، م. (2010). مدى توفر مؤشرات الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية في مصر في ضوء معايير القومية للتعليم، دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية.
- عياصرة، ع. (2003). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- AlFahad, H. ALHajri, S. & Aqahtani, A. (2013). The Relationship between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Achievement Motivation, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference, 25 - 26 February, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Almore, R. F.(2002). Bridging the Gap between standards and achievement, Albert Shanker Institute, USA.

- Donlevy, K. & Walker, K. (2011). Leadership and Ethics. In K. Donlevy & K. Walker (Eds.), *Working Through Ethics in Education and leadership* (Sense Publishers. Retrieved from <http://download.springer.com.ezproxy.library.uq.edu.au/> , access date 10/11/2015.
- Elliott, S. N., & Clifford, M. (2014). Principal assessment: Leadership behaviors known to influence schools and the learning of all students, Retrieved from <http://cedar.education.ufl.edu/tools/literature-syntheses>. Access date, 1/10, 2015.
- Elmore, R. (2002). Hard Questions About Practice. *Educational Leadership*, 2(3), 13-24.
- Feng, F. (2011). A study on school leader's ethical orientations in Taiwan. *Ethics and Behavior* .3(8), 34-50.
- Freeman, R. & Stewart, L. (2006). Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Business Roundtable Institute, Retrieved from www.corporate-Ethics.org, access date 23/9/2015.
- Harris, S., Ballenger, J. and Leonard, J. (2004). *Aspiring principal perceptions: are mentor principals modeling standards-based leadership*. Dissertation abstract International.
- Heath, M. (2015). An analysis of Missouri school districts' ethics policies as related to educator decision making, at the District level, Unpublished Doctoral thesis, saint Louis University, USA.
- Karakose, T. (2007). High school Teachers Perceptions Regarding Principals Ethical Leadership In Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3): 464-4771.
- Karakose, T. & kocabas, I.(2009). An Investigation Of Ethical Culture In Educational Organizations. *African Journal of Business Management* , 3 (10), 504-510,
- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership. Lapoint, C&Langlois, L.(2007) Ethical Leadership in Canadian School Organizations: Tensions and possibilities *Educational Management & Leadership*, 35(2), 247-260.
- Legault, M. (2010). *Becoming an Ethical Leader: an Exploratory Study of the Developmental Process*. Unpublished Doctoral Dissertation, Fielding Graduate University, Santa Barbara, USA.
- Leslie, B.(2009). What you need and don't have when it comes to leadership talent, Retrieved from: www.heronline.com. Access date 12/10/2015.
- Meakin, Matthew.(2014). *The moral imperative: transformative leadership and perceptions of ethics training among high school principals*, unpublished doctoral thesis, Wider University USA.
- Mulford, Bill.(2003). *School leaders:challenging roles and impact on teacher and school effectiveness*. Leadership for learning group, University of Tasmania, USA.
- Nada, A. (2003). *Leadership Behavior of Elementary School Principals as perceived by principals and teachers in the ASHA Region, Saudi Arabia*. Unpublished Doctoral thesis, university of Pittsburg, USA.
- Nunally, J. and Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw Hill Book Company. New York, USA.
- Penny. A. (1996). *The Relationship Between Leadership Style and personality Type of Texas Elementary Administration* Dissertation Abstracts International .University of North Texas.
- Pickens, S.(2013). *Teacher's Perceptions of Leadership Behavior That Facilitate School Improvement*. Unpublished Doctoral Thesis, university of Illinois, USA. Retrieved from: <http://download.springer.com.ezproxy.library.uq.edu.au> access date 11/11/2015
- Sharma, S. (2011). *Attributes of school Principals- Leadership Qualities& Capacities*, Institute of Principal ship Studies University of Malaya. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Sharma, M., and Jain, S.(2103). Leadership management: principles, models and theories, *Global Journal Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Taylor, F. (1995) .*The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros,USA.
- Zare M., Reza Z., (2013). Investigation of Relationship Between School-Based Management and Creativity of Principals and Teachers in Public Schools for Boys at Mahmoud Abad city. *Advances in Environmental Biology*, 7(13), 4369-4374.
- Warren, A., Whisenant, M., and Galen, C.(2010). Analyzing Ethics in the administration of interscholastic sports. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(1), 107-118.

The Commitment Level of Public Secondary School Principals in Aljameah Education Directorate, with School Administration Ethics, and its Relation to their Leadership Behavior

*Sharif A. Alsoudi, Mueen S. Alnsraween**

ABSTRACT

This study aimed at Finding out the commitment degree of public secondary school principals in Aljamaeah education directorate with school administration ethics, and its relation to their leadership behavior. The sample of the study consisted of (381) male and female teachers, who were selected from the population of the study, by using stratified random sample method. Two questionnaires were used to collect data, the first was to measure the commitment degree of public secondary school principals with school administration behavior by the principals, through practicing administration ethics. The second was to measure the degree of practicing the leadership styles: authoritarian, democratic and laissez-fair. The findings of the study indicated the following: The commitment degree of public secondary school principals in aljamaeah education directorate with school administration ethics, was moderate. The prevailing leadership style was the democratic style. There were a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the commitment degree of public secondary school principals in the governorate of the capital Amman with school administration ethics and their practice of the three leadership styles. The study recommended raising principals awareness in the importance of administration ethics through workshops, and training.

Keywords: Administration ethics, leadership behavior

* Ministry of Education, Jordan. Received on 25/8/2016 and Accepted for Publication on 2/10/2016.